

論文

# 多国籍企業の経営資源移転と地域市場における 競争優位に関する考察

梁 成 杰\*

## 1 はじめに

これまでの企業の経営戦略研究において、企業の競争優位と企業が有する経営資源との関係に着眼したリソース・ベースド・ビュー（RBV）が一つ主要な研究分野として挙げられる。

Wernerfelt（1984）は企業の収益最大化に最も影響しているのは、企業が有する内部資源であると主張し、リソース・ベースド・ビュー理論を最初に提唱した。これをもとに、Barney（1991）は、図表1のように、VRIOフレームワークを提唱し、リソース・ベースド・ビューの理論を大きく発展させた。Barneyは企業の持続的競争優位を生み出す経営資源が次の4つの条件を満たさなければいけないと指摘した。すなわち、経営資源に1）価値（Value）があり、2）稀少性（Rareness）を持ち、3）模倣困難性

（Imitability）を有し、4）組織体制（Organization）が適切に整っている、その4つの条件を満たす経営資源を持つ限り、当該企業はそれらの経営資源を強みとして、それに基づいた戦略によって持続的競争優位を獲得することができるとされる。

石川（2005）によると、リソース・ベースド・ビュー理論が誕生以来、その理論的發展は主に「静的」と「動的」な2つのフレームワークの展開として捉えることができる。なかにも、Barneyらを代表として発展してきた「静的」なVRIOフレームワークに関する研究がこれまで多く行われており、企業の競争優位を研究する主なフレームワークの一つと位置づけられる。

しかし、これまではVRIOフレームワークを用いて、持続的競争優位と企業の経営資源を対象とした研究のほとんどは、単一地域市場に限っての議論を行ってきた。

多国籍企業におけるグローバル経営活動がかつてないほど活発になってきた現在の経営環境において、地域市場を跨いでVRIOフレームワークの有効性を検証することが意味あると考えられる。

本稿は異なる地域市場における多国籍企業の

図表1 VRIOフレームワーク

価値がある か	稀少か	模倣 コストは 大きい か	組織体制 は適切か	強みか弱みか
NO	-	-	NO	弱み
YES	NO	-	↑	強み
YES	YES	NO	↓	強みであり、固有のコンピタンス
YES	YES	YES	YES	強みであり、持続可能な固有のコンピタンス

出所: Barney, 岡田正大訳（2003）『企業戦略論（上）』

\* 早稲田大学大学院社会科学部 博士後期課程4年（指導教員 長谷川信次）

経営資源の変化と競争優位との関係に焦点をあて、VRIOフレームワークの有効性を検証することと共に、経営資源の移転性を考察することを目的とする。

## 2 VRIO フレームワークの限界と経営資源の移転性

### (1) VRIO フレームワークの限界

前述したように、これまで単一地域市場に限って、VRIOフレームワークの有効性が多くの研究で検証されてきた。しかし、あるVRIO特性を有する経営資源は、ある地域市場における競争優位に寄与できるとしている場合は、該当の経営資源は別の地域市場における競争優位にも寄与できる研究成果がこれまでになかったため、それに限らない可能性が否定できない。

Wernerfelt (1985) はブランドの構築が時間を要するため、例え同じ使用効果のある代替商品であっても、非常に大きな価格上のメリットがなければ、消費者が簡単にブランドを変更することをしないと指摘した。従って、ブランド力がVRIO特性を有する経営資源である場合は、ある地域市場において長い歳月をかけて育成した有力ブランドは、該当の地域市場において競争優位に寄与できるが、他の新しい地域市場に展開する際に、その地域市場にあるこれまでの有力ブランドを容易に代替できないことになり、すなわち、その地域市場における競争優位に寄与できない可能性がある。

多国籍企業は地域市場を跨いで経営活動を行っているため、多国籍企業経営に関する研究において、これまでVRIOフレームワークに関連する研究で、考慮されていなかった異なる地域市場におけるVRIO経営資源の効用変化、す

なわち経営資源の移転性 (Transferability) について考察し、議論する必要があると考えられる。

### (2) 経営資源の移転性

前節で論述したように、ブランド力はVRIO経営資源として移転性を持たない可能性があるが、一方、移転性を有するVRIO経営資源があることも考えられる。大田 (2013) は研究開発力の高い企業が海外市場へ参入する場合はグリーンフィールド投資による参入形態を選択すると指摘した。Capron et al (1998) によると、技術力を持つ企業は別の市場においても知識の獲得等をほとんど必要としないため、競争優位を直接に活用するよう、グリーンフィールド投資の形態を選ぶ傾向がある。従って、研究開発力がVRIO特性を有する経営資源である場合は、異なる地域市場において競争優位に寄与する可能性が高く、移転性が顕著に現れるといえる。

このように、VRIO特性を有する経営資源は異なる地域市場における競争優位に寄与できる可能性と寄与できない可能性が両方あり、すなわち、地域市場を跨いだ経営資源の移転性は経営資源の性質によると推測することができる。

本稿では、VRIO特性を有する経営資源の移転性について、該当経営資源が分類されている、Porter (1985) のバリューチェーンのカテゴリに関係すると考え、事例研究と日米自動車市場における日系自動車メーカー4社に関するデータ分析を用いて、図表2が示したように、バリューチェーンの支援活動と主活動のカテゴリに分類されている経営資源と移転性との関係について検証を行いたい。

図表2 Porter's バリュチェーン



出所：Porter（1985）

### 3 バリュチェーンのカテゴリと経営資源の移転性

#### (1) バリュチェーンの支援活動（テクノロジー）と競争優位に寄与できる経営資源

バリュチェーンの支援活動のカテゴリに分類されているテクノロジーは、競争優位に寄与する経営資源として、これまでに多くの関連先行研究が行われてきた。

Werther（1994）は、テクノロジー取得の成功が競争優位になるための一つのキーであることと指摘した。彼は米国のGM、IBMなどの事例を研究し、成功した会社が常に新しいテクノロジーを、競争優位に寄与する資源として取得し、企業の経営戦略に合致させるようにインテグレートしていると結論付けていた。

Wonae（1996）は、米国ロジシング業におけるIT技術の応用に注目し、リソース・ベースト・ビュー理論をもとに、事例研究でIT技術が如何にしてロジシング業における競争優位を生成し維持することに寄与しているかを分析していた。

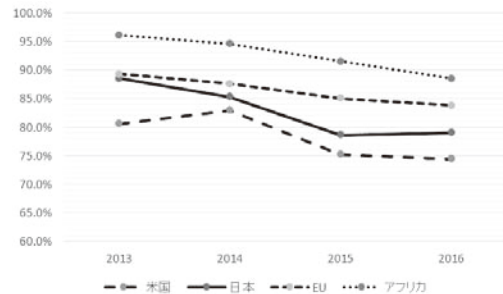
これらの先行研究から、バリュチェーンの支援活動に分類されているテクノロジーは、一つのVRIO特性を有する経営資源として、競争

優位に寄与できるとされている。

しかし、これらの先行研究は、単一市場に限って議論を行われてきた。同じテクノロジー経営資源は異なる地域市場においても、競争優位に寄与できるかについて、米国マイクロソフト社のDesktop用OSであるWindowsを事例として考察したい。

Windowsはマイクロソフト社が独自に開発した技術を使用し、作成されているDesktop用OSである。1985年初めて発売して以来、同社の主力商品として、Desktop用OS市場において常に高い競争優位を維持してきた。地域市場によって進出時期、価格設定、アフターサービスなどの要素が異なるものの、図表3が示したように、異なる地域市場において、いずれも非常に高い市場シェアを維持しており、圧倒的な競争優位を保ってきているといえる。

図表3 デスクトップOS市場シェア（地域別）



出所：statcounter.comより著者編集・作成

マイクロソフトWindowsの事例から、下記の仮説を提示する。

#### ・仮説1

バリュチェーンの支援活動に分類される経営資源は、異なる地域市場における競争優位に寄与する効果が明確であり、移転性が顕著に現れる。

## (2) バリューチェーンの主活動（サービス） と競争優位に寄与できる経営資源

バリューチェーンの主活動のカテゴリに分類されているサービスは、競争優位に寄与する経営資源として、これまでに多くの関連先行研究が行われてきた。

Anderson (1994) は、サービスと企業の競争優位との関係について、スウェーデン各業界の計77社の大手企業を対象に、1989年～1990年の関連データを収集し分析を行い、顧客満足度は市場シェア、および企業の利益率にプラスに働くことを確認した。

Borucki (1999) は、米国のリテールストア市場において、サービスに関する3万人以上の顧客アンケートデータ、および463ヶ所のリテールストアの財務関連データをもとに、データ分析を行った結果、リテールストアが提供しているサービスの品質がリテールストアの財務パフォーマンスにポジティブな働きをしていることと考察できた。

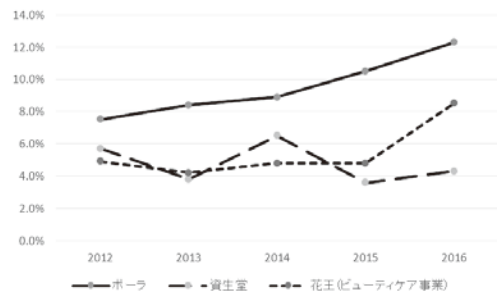
また、岩崎 (2012) は、日本の旅館・ホテル業を取り上げ、事例研究を用いて日本的サービス「おもてなし」の品質が安定している仕組みを解明し、さらにサービス品質が収益性につながると指摘した。

これらの先行研究から、バリューチェーンの主活動に分類されているサービスは、一つのVRIO特性を有する経営資源として、競争優位に寄与できるといえる。

しかし、これらの先行研究は、単一市場に限って議論を行われてきた。同じサービス経営資源は異なる地域市場においても、競争優位に寄与できるかについて、化粧品メーカーであるポーラ社を事例として考察したい。

ポーラは他の国内大手化粧品会社と異なり、長年培ったノウハウで独自の訪問販売サービスを樹立し、図表4が示したように、ここ数年、国内の化粧品業界においてトップクラスの収益力を誇っている。

図表4 化粧品大手三社営業利益率比較



出所：各社財務諸表より著者編集・作成

さらに、2013年12月に、遼寧省瀋陽市に全額出資子会社を通じて、日本企業として初めて中国商務部から直販ライセンスを取得し、中国国内で訪問販売による営業を行うことが可能となった。

2014年に公表された経営方針によれば、日本で長年培ってきた訪問販売サービスのノウハウを生かし、中国国内の事業を大きく拡大させることに繋げていく計画であった。しかし、日本で培った訪問販売サービスのノウハウは中国での訪問販売事業にうまく生かせることができず、苦戦を強いられた。それが一つ大きな要因としてあげられ、海外売上高比率は2014年—2016年中期経営計画の6つの指標の中で唯一達成できず、しかも、計画に遠く及ばなかった結果となっている。

ポーラ訪問販売サービスの事例から、下記の仮説を提示する。

・仮説2

バリューチェーンの主活動に分類される経営資源は、異なる地域市場における競争優位に寄与する効果が不確実であり、移転性が顕著に現れていない。

#### 4 バリューチェーンのカテゴリと経営資源の移転性に関する仮説の検証

前節では、バリューチェーンの支援活動と主活動のカテゴリに分類されている経営資源と、VRIO特性を有する経営資源の移転性との関係について、先行研究をレビューし、事例を元に、2つの仮説を提示した。

本節では、日米自動車市場において、日系完成車メーカー5社のテクノロジー経営資源およびサービス経営資源がどの程度、当該地域市場における競争優位に寄与しているかを、重回帰分析を用いて定量的に分析を行う。

地域市場における競争優位を示す指標として、各メーカーの日米地域市場における販売台数の対数を用いて測ることとする。バリューチェーンの支援活動に分類されているテクノロジー経営資源を示す指標として、各メーカーが当該年度に取得した特許件数で表すこととする。また、バリューチェーンの主活動に分類されているサービス経営資源を表す指標について、J. D. Power社が日米市場で行った『自動車セールス満足度 (SSI) 調査』があり、日米市場における各メーカーの顧客満足度測定がほぼ同じ基準で実施されているので、異なる市場におけるサービス経営資源を図る指標として採用できると考えられる。

このように、販売台数 (対数) を目的変数、特許取得件数と顧客満足度を説明変数として、

重回帰分析を行い、VRIOを持つ経営資源が属しているバリューチェーンのカテゴリと、当該経営資源の移転性との関係を解明することを図り、先述で提示した二つの仮説を検証したい。

#### (1) 米国自動車市場における日系5社のテクノロジー経営資源およびサービス経営資源と競争優位との関係

図表5は日系自動車メーカー5社の米国自動車市場における競争優位、テクノロジー経営資源およびサービス経営資源を、それぞれ自動車販売台数 (対数)、特許取得件数と顧客満足度で年度別に表している。それらのデータをもとに、米国自動車市場におけるテクノロジー経営

図表5 米国自動車市場における日系5大メーカーの販売台数 (対数)、特許取得件数および顧客満足度

	年度	販売台数 (対数)	特許取得件数	顧客満足度
トヨタ	2015	6.3978	1,463	809
	2014	6.3754	1,362	805
	2013	6.3495	1,171	801
	2012	6.3186	1,173	780
	2011	6.2161	898	766
ホンダ	2015	6.2005	974	789
	2014	6.1878	1,099	796
	2013	6.1834	1,070	792
	2012	6.1531	1,074	792
	2011	6.1216	963	778
日産	2015	6.1717	278	813
	2014	6.142	238	796
	2013	6.0964	196	797
	2012	6.0575	165	797
	2011	6.0334	190	774
スバル	2015	5.7654	90	793
	2014	5.7107	71	786
	2013	5.6281	58	776
	2012	5.5269	66	772
	2011	5.4894	40	760



	年度	販売台数 (対数)	特許取得件数	顧客満足度
マ ッ ダ	2015	5.504	63	786
	2014	5.4854	63	779
	2013	5.4532	67	791
	2012	5.4425	52	772
	2011	5.3766	49	767

出所：各社財務諸表、経済産業省特許庁、USPTO、J. D. Power, Inc. および MarkLines Co., Ltd の関連調査データをもとに筆者が編集・作成。

図表6 米国自動車市場における日系5大メーカーの特許取得件数および顧客満足度と販売台数（対数）との関係に関する重回帰分析結果

回帰統計		分散分析表		
補正 R <sup>2</sup>	0.75	自由席	有意F	
標準誤差	0.18	回帰	2	0.00
サンプル数	25	残差	22	
t境界値（5%）	2.07	合計	24	

	係数	t	P-値
切片	-0.5028	-0.23	0.82
特許取得件数	0.0005	6.23	0.00 *
顧客満足度	0.0079	2.78	0.01 *

（注）\*は5%水準で有意であることを示す。

資源およびサービス経営資源と競争優位に関する重回帰分析の結果は図表6の通りである。

図表6で示されているように、特許取得件数および顧客満足度のP値はいずれも5%より小さく、かつ、tの境界値（5%）はtの絶対値より小さいため、5%有意義水準でそれぞれの偏回帰係数がゼロであるとした帰無仮説を棄却できる。従って、米国自動車市場において、説明変数の特許取得件数および顧客満足度と、目的変数の販売台数の間に正の相関があり、テクノロジー経営資源とサービス経営資源はいずれも、日系自動車メーカーの米国市場における地域競争優位に寄与していることが確認できた。

## （2）日本自動車市場における日系5社のテクノロジー経営資源およびサービス経営資源と競争優位との関係

図表7は日系自動車メーカー5社の日本自動車市場における競争優位、テクノロジー経営資源およびサービス経営資源を、それぞれ自動車販売台数（対数）、特許取得件数と顧客満足度で年度別に表している。それらのデータをもとに、日本自動車市場におけるテクノロジー経営資源およびサービス経営資源と競争優位に関する重回帰分析の結果は図表8の通りである。

図表8の分析結果で示されているように、特許取得件数のP値は5%より小さく、かつ、tの境界値（5%）はtの絶対値より小さいため、5%有意義水準で帰無仮説を棄却できる。対して、顧客満足度のP値は5%より小さく、かつ、tの境界値（5%）はtの絶対値より小さいため、5%有意義水準で帰無仮説を棄却できない結果となっている。従って、日本自動車市場においては、説明変数の特許取得件数と目的変数の販売台数の間に正の相関が確認することができる一方、説明変数の顧客満足度と目的変数の販売台数との相関が確認できなかった。つまり、日本自動車市場において、テクノロジー経営資源は地域競争優位に寄与しているが、サービス経営資源は地域競争優位への寄与が確認できない。

図表7 日本自動車市場における日系5大メーカーの販売台数（対数）、特許取得件数および顧客満足度

	年度	販売台数 (対数)	特許取得件数	顧客満足度
ト ヨ タ	2015	6.3137	4,078	665
	2014	6.3332	3,801	661
	2013	6.3739	4,785	653
	2012	6.3577	4,606	668
	2011	6.3161	4,238	602

	年度	販売台数 (対数)	特許取 得件数	顧客満 足度
ホン ダ	2015	5.8248	1,790	647
	2014	5.8814	2,965	663
	2013	5.9128	3,469	644
	2012	5.8401	3,015	670
	2011	5.7694	2,938	600
日 産	2015	5.7582	842	670
	2014	5.7945	1,342	679
	2013	5.8567	1,977	659
	2012	5.8102	1,573	677
	2011	5.8162	1,554	612
ス バ ル	2015	5.1623	217	651
	2014	5.2117	315	641
	2013	5.2591	322	645
	2012	5.2125	381	667
	2011	5.2363	423	589
マ ツ ダ	2015	5.3522	219	655
	2014	5.3874	528	675
	2013	5.3345	531	648
	2012	5.3139	544	647
	2011	5.3139	697	592

出所：各社財務諸表、経済産業省特許庁、USPTO, J. D. Power, Inc. および MarkLines Co., Ltd. の関連調査データをもとに筆者が編集・作成。

図表 8 日本自動車市場における日系 5 大メーカーの特許取得件数および顧客満足度と販売台数（対数）との関係に関する重回帰分析結果

重回帰統計		分散分析表		
補正 R <sup>2</sup>	0.89	自由席 有意 F		
標準誤差	0.14	回帰	2	0.00
サンプル数	25	残差	22	
t 境界値（5 %）	2.07	合計	24	

	係数	t	P- 値
切片	4.0911	6.15	0.00
特許取得件数	0.0002	13.80	0.00 *
顧客満足度	0.0018	1.74	0.10

（注）\* は 5 % 水準で有意であることを示す。

### （3）重回帰分析による仮説の検証結果

前節で、日米自動車市場におけるテクノロジー経営資源およびサービス経営資源と地域競争優位との関係に関する重回帰分析で得られた 2 つの考察からみると、バリューチェーンの支援活動に分類されているテクノロジー経営資源については、米国の自動車市場における競争優位に対しても、日本の自動車市場における競争優位に対してもプラスに寄与していることが確認できた。すなわち、バリューチェーンの支援活動に分類されるテクノロジー経営資源には移転性が顕著に現れ、異なる地域市場において競争優位に寄与する効果があることが確かめられ、先に提示した仮説 1 が支持された。

これに対し、サービス経営資源については、米国の自動車市場における競争優位に対してプラスに寄与していることが確認できた一方、日本の自動車市場における競争優位に対しては、寄与効果が確認することができなかった。このことは、サービス経営資源に移転性が顕著に現れていないことを示唆するものといえるであろう。従って、先に提示した仮説 2—バリューチェーンの主活動に分類される経営資源は、異なる地域市場における競争優位に寄与する効果が不確実であり、移転性が顕著に現れていない—を裏付ける一つの材料を示したといえるかもしれない。

## 5 おわりに

本稿では、これまでの VRIO フレームワークを用いた競争優位に関する研究のほとんどが単一地域市場に限って議論していることを指摘し、VRIO 特性を有する経営資源は異なる地域市場における競争優位に寄与できる可能性とで

きない可能性がある」と問題提起した。

地域市場を跨いだ競争優位を考える際に、VRIOのほかに移転性(Transferability)も考慮する必要があるとして、先行研究のレビューおよび事例をもとに、経営資源が属しているバリューチェーンのカテゴリと経営資源の移転性について分析を行った。そのため、バリューチェーンの支援活動に分類される経営資源は、異なる地域市場における競争優位に寄与する効果が明確であり、移転性が顕著に現れる一方で、バリューチェーンの主活動に分類される経営資源は、異なる地域市場における競争優位に寄与する効果が不確実であり、移転性が顕著に現れていない、とする、2つの仮説を提示した。

そのうえ、日米自動車市場における日系自動車メーカー5社の地域競争優位、テクノロジー経営資源およびサービス経営資源に関するデータを用いて、重回帰分析を行った。その結果、米国自動車市場においては、テクノロジー経営資源とサービス経営資源はいずれも、地域競争優位に寄与している一方で、日本自動車市場においては、テクノロジー経営資源は地域競争優位に寄与しているが、サービス経営資源は地域競争優位への寄与が確認できないことが示された。それらの結果をもとに、提示した2つの仮説を検証した。

ただし、本稿では仮説を検証する過程において、使用されているデータの制限等によって、主に2つの限界があると認識している。一つは、サービス経営資源の移転性について、確証できる検証結果がえられなかったため、異なる市場間の移転性を考察できなかったものの、移転性自体を否定する結論には至らなかった。もう一つは、バリューチェーンの支援活動と主活動の

カテゴリから、それぞれ一つの経営資源だけを選択し、分析対象として検証を行っていたため、該当カテゴリに分類される全ての経営資源が同じ移転性傾向を有する結論に至るには限界がある。

これらの限界を解決することを今後の課題として、多国籍企業におけるグローバル経営活動がかつてないほど活発になってきた昨今の経営環境において、バリューチェーンを取り入れながら、VRIOフレームワークを時代に適用できるように発展させていきたい。

## 謝辞

本論文の作成にあたり、長谷川信次先生から大変多くのご指導を頂きました。記して感謝を申し上げます。

〔投稿受理日2017.4.22／掲載決定日2017.7.6〕

## 引用文献

- 石川伊吹(2005)「RBVの誕生・系譜・展望－戦略マネジメント研究の所説を中心として－」『立命館経営学』, Vol.43(6), pp.123-140。
- 岩崎勝彦(2012)「サービス業における競争優位について～品質と収益力の関係～」『嘉悦大学研究論集』, Vol.54(2), pp.89-107。
- 大田卓也(2013)『リソース・ベースド・ビューに基づく企業国際化に関する考察』, 早稲田大学審査学位論文, 2013, pp.99-101。
- Anderson, EW. Fornell, C. Lehmann, DR. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability-Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58., pp. 53-66., 1994.
- Barney, B. J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.", *Journal of Management*, Vol. 17., No. 1., pp. 99-120., 1991.
- Barney, B. J. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition. Prentice-Hall., 2002. (岡田正大訳『企業戦略論－競争優位の構築と持続－』上巻, ダイヤモンド社2003年)



- Borucki, CC. Burke, MJ. (1999), "An Examination of Service-related Antecedents to Retail Store Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20., pp. 943-962., 1999.
- Capron, L. Dussuage, P. Mitchell, W. (1998), "Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988-92", *Strategic Management Journal*, Vol. 19., pp. 631-661., 1998.
- W, Cho. (1996), "*A case study: Creating and sustaining competitive advantage through an information technology application in the lodging industry*", Doctoral Dissertation of Virginia Polytechnic Institute and State University, 1996.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.: Simon and Schuster. Retrieved 9 September 2013.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm.", *Strategic Management Journal*, Vol. 5., pp. 171-180., 1984.
- Wernerfelt, B. (1985), "Brand loyalty and user skills", *Journal of Economic Behavior and Organization*., Vol. 6., pp. 381-385, 1985.
- Werther, JR. (1994), "The future of technology management", *Organizational Dynamics*., Vol. 22., pp. 20-32., 1994.